

工程项目采购风险控制设计

——以苏州工业园区城市重建有限公司为例

郑洪涛 张颖

据统计,采购成本占房地产工程项目总成本的60%—70%,并且材料的质量好坏和送达及时与否也直接影响工程质量,因此采购业务风险控制是房地产工程项目成功与否的关键因素之一。苏州工业园区城市重建有限公司(以下简称重建公司)首先梳理了本公司采购业务的流程,分析了存在的主要风险;在此基础上确定了四个关键环节(采购计划、采购方式、采购合同、供应商管理),制定了基于风险的工程项目采购内部控制。公司建立了完善的工程采购计划制定与审批机制,确保库存合理及其与工程项目建设需求的匹配;根据采购物资特点,选择恰当的采购方式,通过公开招标、直接招标等方式监督采购价格的波动,有效控制采购成本;严格规范采购合同签订程序,规避法律和商业风险;建立预付款审批与跟踪机制,定期监控预付款逾期和工程物资到货及验收情况;重视供应商管理,建立完善的供应商开发、评价与退出机制,保证了供应链的稳定与高效。

一、工程采购的主要风险

在采购过程中,由于主观因素和客观因素等诸多不确定事项可能导致无法实现既定的采购目标,从而给企业造成损失。重建公司基于采购业务流程,归纳出以下主要风险:

(一) 制度缺陷

重建公司在成立之初主要负责苏州工业园区的旧城改造,业务比较单一,规模较小,公司并没有建立完整的工程采购管理相关制度。随着工业园区的发展,公司业务转型进入商业地产领域,采购业务的规模和复杂程度大幅增加。而公司没有及时制定采购制度,导致工程采购工作混乱。

(二) 计划风险

采购策划不合理,项目部未及时提出采购需求或提出的采购需求不恰当,导致工程物资前期准备工作混乱,影响工程进度。有两种情况可能引发计划风险:一是工程图纸设计缺

陷,二是采购计划本身制定不合理。

(三) 招标风险

公司的招标管理制度不完善,具体包括:未严格按照工程供应商招标采购管理流程进行,招标文件编制不完善、不全面,或招标采购程序不规范,导致后续采购合同签订不顺畅,引发法律纠纷,也可能导致供应商选择不当,甚至导致舞弊现象的发生,影响工程项目的质量和成本。

(四) 验收风险

公司未对材料设备进行验收或验收程序不规范,导致材料设备不合格,使得工程项目建设无法保质保量顺利进行。

(五) 支付风险

公司未根据采购合同约定支付材料设备预付款、货款,导致公司的声誉受损。

(六) 供应商管理风险

公司没有严格执行工程供应商管理作业指引,归口管理部门和协作部门未切实履行职责,对供应商的考察、评定不够客观、准确,导致不具备资质的供应商进入公司合格供应商名录,或者未把履约情况较差的供应商从合格供应商名册中剔除,导致公司和资质较差、信誉不佳的供应商合作,影响工程项目的进度和质量。

二、工程采购风险的主要控制措施

为了有效地控制工程采购风险,顺利实现采购目标,重建公司制定了以下措施(重建公司工程项目采购的主要风险和控制措施见表1)。

(一) 完善制度体系

重建公司建立健全了《工程采购管理流程》、《工程供应商招标采购管理流程(公开招标/自行招标)》、《采购模式分判作业指引》以及《工程供应商管理作业指引》等一系列制度,分别对采购计划、采购方式、招标管理、供应商管理等进行明确的

表1

工程采购管理风险辨别、分析与评估清单

序号	控制目标	可能产生的风险	风险等级	风险应对措施
1	提高专项采购计划准确性	施工管控风险	二级	总结项目采购经验,加强采购研判研究;加强设计管理,控制出图时间,有效计算工程量;加强基础研究,合理安排招标采购计划,合理划分集中采购范围。
2	提高招标采购计划评审质量和效率	施工管控风险	二级	明确评审部门、评审要点;优化会议体系,提高评审效率。
3	加强材料设备验收,确保材料设备质量	合作方履约风险	一级	加强材料设备验收,确保材料设备质量;明确材料设备验收标准、验收程序,提高效率。
4	加强合同方履约评估	合作方履约风险	一级	优化合作方选择流程和相关表单,制订、优化合作方选择标准,选择优秀的合作方;建立合同方履约奖惩机制,加强合作方管理,推动合作方完成现场施工、竣工验收和维修等工作;加强合作方管理,促进合作方对其他分包单位有效管理和配合;招标合同编制充分考虑外部因素变化带来合同额调整导致合作方损失。
5	优化供应商预审,控制入围供应商质量	招标风险	一级	优化资格预审、供应商考察相关表单,明确预审、考察要点;充分调研供应商资质、信用状况、履约能力,并正确评估;严格执行多部门参与评审和委员会评审供应商的要求。
6	提高招标文件编制水平	招标风险	一级	加强招标文件标准化研究,明确投标文件、招标范围、验收标准;加强招标定价机制研究,选择合适的招标定价方式、付款方式;提高施工图出图质量和深度,加强招标文件基础研究,细化各项评分细则;加强工程量基础研究,准确编制工程量清单,避免缺漏项;充分考虑外部因素变化导致的合同金额调整;加强招标文件编制基础研究工作,明确招标范围和施工界面,技术标准、评标细则。
7	保证评标的合理性、客观性、公正性	招标风险	一级	明确招投标决策委员会或部门负责人进行评标,各级定标权限,提高决策效率;制订明确的评标标准,有效控制物资质量和成本,避免出现舞弊行为;加强评标人员专业知识和职业道德培训。

规范。

(二) 规范招标采购

根据公司业务特点,重建公司确立了“以招标为主,以直接委托和零星采购为辅”的采购原则。以招标采购的内控制度为例,重建公司招标采购遵循透明公正、充分竞争、择优竞标、廉洁奉公、保密及可追溯原则,公司在成本管理部下设招标采购处,专门负责招标采购工作,具体采购遵循以下流程:

1. 发布招标信息。招标采购处根据项目专项采购计划启动单项招标,包括招标时间安排、招标方式选择,经业务主管审核后报请成本分管领导审批。招标采购主管在单项招标审批通过后,根据项目规模、特征编制招标信息,经公司领导批准后,在主管部门监督下发布招标信息。

2. 投标方资格审查。招标采购处根据公告规定的时间在招标办监督下,接收潜在投标人报名和组织相关部门进行资格预审(其中,对于已经进入公司《合格供应商名录》且合作良好的承包商,报名后即可取得竞标资格),并根据采购金额的大小对潜在投标人进行现场考察。

3. 确定入围企业。招标采购主管负责汇总各部门资质材料,并根据园区招标办要求准备相应表单和材料编制入围单位报批文件,按公司授权体系依次提交至部门负责人、工程分管领导、成本分管领导分别进行审核,审核通过后再报招投标决策委员会评审、总经理审核、园区招标办审批。

4. 招标文件编制与审批。入围单位确定后,招标采购处组织各部门编制招标文件,填写《招标文件会签审批单》,经工程管理部/项目部、财务管理部、成本管理部、合约法务部会签

后,依次报工程分管领导、成本分管领导、总经理、园区招标办审批通过。

5. 确定中标方。招标采购主管严格按照《工程供应商招标采购管理流程》组织发标、踏勘与答疑、开标、评标等工作,最终由园区批标委员会根据专家评审意见确定中标方。

6. 签订合同。招标采购主管组织向中标单位发放中标通知书,向落标单位发放落标通知书,并根据《合同管理流程》组织采购合同签订工作。

(三) 加强工程物资验收

工程物资到货后,项目部组织相关部门到货验收。验收过程中,监理单位负责按供货合同验收货物质量,并对其型号、规格等参数进行审核;施工单位负责监察其外观质量、数量并接收。如整批材料设备都合格,则由施工单位接收并投入施工;如属部分或全部不合格且无法使用但可重新供货,则由监理单位发出部分拒收或全部拒收的通知。监理单位在发拒收通知时应考虑是否影响工期,如不影响工期,则安排供应商重新发货;如影响工期,则及时通知项目部寻找代替方案,并由成本管理部根据《合同管理流程》办理索赔。

(四) 严格采购付款

工程供应商根据相关合同的付款要求,向经办部门提出付款申请,并填写付款申请表,按公司授权体系经经办部门审核、成本管理部成本职能审核、财务管理部审核、经办部门分管领导审核、财务分管领导审核、总经理审批。审批通过后,由财务管理部出纳根据财务制度办理付款。

(五) 完善供应商管理

合法性目标与内部控制缺陷

——以帕卡公司为例

袁 敏

无论是COSO报告还是我国的内部控制基本规范,都将合法性作为内部控制合理保证的目标之一。而我国上市公司的财务报表核算差错及信息披露不准确等问题时有发生,如何将这些问题与内部控制缺陷结合起来,在规范内部控制信息披露格式的同时,借鉴国外经验加大对内部控制缺陷的处罚力度,是提升我国上市公司内部控制水平、提高风险防范能力面临的现实挑战。本文以美国证监会(SEC)对帕卡(PACCAR)公司内部会计控制缺陷的指控为例,分析其内部控制缺陷的表现、信息披露及处罚,并得出几点启示。

一、案例简介

总部位于美国华盛顿州的帕卡公司目前是美国最大的卡车制造企业。公司业务主要包括:(1)设计、制造和销售轻型、中型和重型卡车;(2)卡车售后零部件和相关商用车销售;(3)为客户和经销商提供融资和租赁产品及服务。公司2012年收入总额170.5亿美元,净利润11.11亿美元,净资产回报率高达20.7%。

供应商是工程项目管理的重要组成部分,供应商选择恰当与否将直接影响工程成本和工程质量。重建公司主要从三个方面完善供应商的管理:

1. 供应商开发。成本管理部通过公司内各项目、各部门以及园区等渠道搜集供应商资源,开展行业市场信息调研,从行业标准、生产规模、主营材料、品牌价格、性能指标等方面详细了解符合项目要求的供应商信息,组织供应商填写《供应商信息登记表》并根据要求提交相关资质文件。成本管理部对供应商资料进行初步审查,审查合格的供应商进入考察评审阶段。成本管理部组织相关部门对工程供应商进行考察,并将考评结合合格者报公司成本分管领导审核,总经理审批后列入后备供应商库。

2. 供应商履约评价。成本管理部定期组织相关部门从供

2013年6月3日,SEC指控帕卡公司存在不同的会计缺陷,在金融危机期间向投资者提供有疑义的财务报告。SEC认为,帕卡公司违反了联邦证券法中有关报告、账簿记录和内部控制条款。随后帕卡公司同意支付22.5万美元的罚款达成和解,并执行一系列的弥补措施来完善公司的内部会计控制并改进其对一般公认会计原则(GAAP)的遵循。

二、案例分析

根据SEC的指控书,自2009年5月开始,SEC的公司金融部就发布一系列评论函,对帕卡公司涉及的大量会计和披露事项提出质疑,内容涵盖分部报告、贷款减值、贷款和租赁损失准备、问题债务重组等事项。概括来说,公司存在的内部会计控制缺陷主要体现在以下三个方面:

(一)未能按GAAP的要求,单独报告其零配件业务的经营成果

在2008年至2012年第三季度期间,帕卡公司在财务报告中按照卡车部和金融服务部两个分部来报告经营成果,其

货能力与生产安装力量、产品质量与安装质量、现场支持与配合情况、竣工验收质量评定情况、售后服务与满意度等方面对材料设备供应商进行履约评价,填写《材料设备供应商履约评价表》,并按公司授权体系提交公司相关领导审核通过。对于不合格的供应商,列入《不合格供应商库》;对于有待改进的供应商,由成本管理部、项目部、供应商研究出绩效改进计划,经合理授权审批后由供应商进行改进,并由项目部监督执行情况。

3. 供应商信息库管理。公司建立供应商信息库,包括《合格供应商库》、《不合格供应商库》及《后备供应商库》。成本管理部负责对供应商信息库进行动态更新管理。

(作者单位:北京国家会计学院 华北电力大学)

责任编辑 张璐怡